

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PISA  
FACOLTA' DI INGEGNERIA  
CORSO DI LAUREA SPECIALISTICA IN  
INGEGNERIA IDRAULICA, DEI TRASPORTI E DEL TERRITORIO  
CURRICULUM TERRITORIO E TRASPORTI

TESI DI LAUREA

# **Analisi ed evoluzione della domanda di trasporto aereo in Toscana**

Relatori

Prof. Ing. Marino Lupi

Prof. Ing. Antonio Pratelli

Candidato

Luca Moriconi

Anno accademico 2006-2007

# Indice

<b>1. Storia del mercato aereo internazionale</b>	Pag. 2
<b>2. Evoluzione del traffico aereo passeggeri</b>	Pag. 15
2.1 Introduzione	15
2.2 Il traffico aereo passeggeri a livello mondiale	16
2.3 Il traffico aereo passeggeri nell'Unione Europea	19
2.4 Il traffico aereo passeggeri a livello nazionale	27
<b>3. Il traffico aereo passeggeri in Toscana</b>	Pag. 45
3.1 Introduzione	45
3.2 Le serie storiche del traffico aereo passeggeri	46
3.3 Il tasso di crescita del traffico aereo passeggeri	52
3.4 Il P.I.L. come parametro di confronto	58
3.5 Le presenze negli esercizi ricettivi come parametro di confronto	61
3.6 Il traffico aereo passeggeri nazionale, internazionale e charter	71
3.7 Andamento mensile del traffico aereo passeggeri	79
3.8 Il traffico aereo merci	85
<b>4. L'accessibilità aerea in Toscana</b>	Pag. 88
4.1 Introduzione	88
4.2 Indice di mobilità aerea	89
4.3 Le destinazioni servite e la frequenza dei voli	93
4.4 Le prospettive di sviluppo	103
<b>5. Lo sviluppo del mercato aereo Toscano</b>	Pag. 104
5.1 Introduzione	104
5.2 Indice globale	107
<b>6. Conclusioni</b>	Pag. 119
<b>Bibliografia</b>	Pag. 121

## 1. Storia del mercato aereo internazionale

Negli ultimi cinquanta anni l'andamento della domanda del traffico aereo mondiale è sempre stato in crescita.

Soprattutto il traffico di persone è spesso stato legato agli andamenti del turismo, che da bene di elite, come era in principio, è sempre più diventato alla portata di un maggior numero di individui.

Però è soprattutto negli anni Novanta che si sono avute una crescita dell'utenza, anche per quel che riguarda i voli intercontinentali, ed una serie di trasformazioni a livello dell'offerta, anche in conseguenza di nuove regolamentazioni.

Se a livello di singole tratte si può parlare talvolta di vere e proprie crisi, spesso legate a guerre o ad epidemie, globalmente si può dire che è sempre stato un mercato in espansione; anche i diversi disastri aerei verificatisi negli ultimi anni, come la strage di Lockerbie nel 1988, l'esplosione del TWA 800 nel 1996, il disastro del Concorde del 2000 e gli attentati terroristici dell'11 settembre 2001, non hanno minato in maniera drastica l'andamento generale.

Basti notare come tra il 1980 ed il 2004 il traffico aereo in termini di passeggeri/chilometro sia cresciuto in media del 7,4% all'anno all'interno dell'Unione Europea e che il traffico negli aeroporti degli stati membri è aumentato di cinque volte dal 1970.

Ciò che però ha definitivamente rivoluzionato l'assetto è stato l'avvio della *deregulation* del settore.

Infatti, il mercato aereo internazionale è stato perlopiù disciplinato in maniera protezionistica per quasi settanta anni, cioè dal primo volo commerciale del 1919 sino alla svolta determinata dall'*Airline Deregulation Act* del 1978 nel Congresso statunitense che aprì le porte ad un cambiamento nel settore con l'abolizione del *Civil Aeronautic Board* (C.A.B.), dando inizio alla liberalizzazione del mercato.

Questo fu un fenomeno che, però, in principio non coinvolse il mercato europeo, che rimase ancora legato a logiche protezionistiche; sarà necessario attendere circa una decina d'anni per poter assistere ad un fenomeno di questo tipo.

In Europa, infatti, fin dagli anni Quaranta si era ricorsi a negoziati bilaterali, con il risultato di favorire le compagnie di bandiera; ciò portò a tenere delle tariffe elevate rispetto a quelle americane e talvolta difformi tra loro.

Nel 1986 ebbe inizio una riforma graduale del settore in tre diversi momenti attraverso la revisione di accordi bilaterali e l'emanazione di nuove norme, in accordo alle decisioni della Corte di Giustizia di quella che allora era la CEE.

Proprio in quell'anno fu stabilito che potevano essere applicati gli articoli 85-90 del Trattato di Roma anche al trasporto aereo e marittimo, che consideravano incompatibili con il mercato comune, mentre erano vietati e legalmente nulli tutti quei trattati che di fatto minavano la concorrenza e tendevano all'abuso del dominio sul mercato<sup>1</sup>.

Occorre però precisare che la lentezza di questo processo dipese anche dall'esigenza di mediare tra i vari interessi coinvolti, compresi quelli dei vettori meno forti, tenendo conto dell'esigenza delle compagnie più forti<sup>2</sup>.

Nel 1984 la Gran Bretagna ed i Paesi Bassi avevano già stipulato un accordo bilaterale che liberalizzava il mercato aereo tra i due Stati, i cui punti principali riguardavano la libertà di entrata nel mercato, l'accesso a qualsiasi aeroporto delle due nazioni, l'assenza di restrizioni sulla capacità operativa e la *Double Disapproval* per le tariffe<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Tratto di Roma istitutivo della CEE Parte III – Politiche della Comunità, Titolo V Norme comuni sulla concorrenza, sulla fiscalità e sul ravvicinamento delle legislazioni art. 85-90.

<sup>2</sup> Cfr. Padoa Schioppa Kostoris "Struttura di mercato e regolamentazione del mercato aereo", Bologna 1995.

<sup>3</sup> In base a questa regola una tariffa è autorizzata soltanto se entrambi i governi la approvano.

Nel 1989 si ebbe la seconda fase con un adeguamento della precedente normativa e tra l'altro venne introdotta per le tariffe la *Double Disapproval* con alcune limitazioni.

Gli Stati erano obbligati ad autorizzare l'entrata nel mercato di nuove compagnie aeree se rispettavano determinate condizioni tecniche ed economiche, mentre prima potevano designare una seconda compagnia aerea nel caso in cui il traffico superasse determinati livelli; venne inoltre garantito il diritto di cabotaggio per rotte all'interno della Comunità, ma solo con il limite massimo del 30% della capacità operativa totale<sup>4</sup>.

Nella terza ed ultima fase si attuò il passo decisivo per una vera e propria liberalizzazione del mercato. Non era più concepibile negli anni Novanta, dodici anni dopo l'*Airline Deregulation Act* statunitense, che gli Stati membri proteggessero le proprie compagnie di bandiera al di là quindi di ogni criterio di economicità; inoltre le stesse associazioni in difesa dei consumatori premevano per l'abolizione delle logiche protezionistiche che ancora vigevano nel mercato.

In sintesi diventò più facile l'accesso al mercato da parte di nuove imprese.

Furono, innanzitutto, rese libere le tariffe abbandonando definitivamente la *Double Approval* e la *Double Disapproval*, anche se gli Stati potevano intervenire solo qualora le tariffe fossero state troppo alte o basse rispetto ai costi, ed entrò poi in vigore il diritto di cabotaggio sulle rotte nazionali ed internazionali<sup>5</sup>.

Ma è soprattutto in materia di concessioni che si ebbe una vera e propria svolta. Infatti vennero armonizzati i requisiti tecnici ed economici necessari ad una compagnia aerea per poter operare, così che l'autorizzazione concessa da uno degli Stati membri valesse all'interno di tutta l'Unione Europea.

---

<sup>4</sup> Il cabotaggio consiste nel diritto di imbarcare e sbarcare merci, posta e persone all'interno di una nazione diversa rispetto a quella dove la compagnia opera servizio.

<sup>5</sup> In regime di "double approval" l'introduzione di una tariffa è bloccata solo e soltanto se sia il governo del Paese di arrivo che di quello di destinazione la disapprovano.

Inoltre gli stessi Stati erano obbligati ad autorizzare tutte le compagnie, che possedevano i requisiti idonei, ad entrare nel mercato.

Vennero poi abolite le norme che limitavano la concorrenza alle compagnie il cui capitale era di proprietà dei cittadini della nazione stessa.

Di fatto cambiò in modo abbastanza evidente il quadro del trasporto ed il mercato perse molta della sua rigidità. Prima della *deregulation* esso aveva un numero ridotto di compagnie (essenzialmente quelle di bandiera), tra cui vi era una moderata concorrenza e pochissime fusioni. L'Europa era territorialmente divisa tra le varie compagnie in un regime quasi oligopolistico: ogni compagnia di bandiera aveva quasi il monopolio dei suoi traffici nazionali e poteva contare su pochi concorrenti sul fronte dei traffici internazionali.

Come conseguenza di ciò si verificò spesso che, sul fronte del traffico interno, le tariffe fossero proporzionalmente più alte rispetto ai costi. Questa assenza di una vera e propria concorrenza comportò che molte compagnie non solo non operassero in regime di economicità, ma ricorressero sovente ad aiuti statali.

Alcune tratte aeree, per esempio, vennero mantenute solo per motivi di funzione pubblica e culturale.

Talvolta questo tipo di orientamento venne favorito dalla frequenza con cui alcuni governi, anche dopo il 1992, continuarono a finanziare le proprie compagnie di bandiera, anche per motivi di orgoglio nazionale. Emblematico fu il caso di *Alitalia* che andò platealmente contro le tendenze della Commissione Europea verso la liberalizzazione del mercato; sino al 1995 tutto ciò è stato possibile.

La concessione del permesso da parte di Bruxelles per le sovvenzioni statali era quasi di prassi, ma a metà degli anni Novanta alcune compagnie, tra cui la *British Airways*, protestarono per questo regime di finanziamenti, in quanto di fatto contrastava con i principi della

*deregulation* sanciti dall'Unione Europea. Diventò, quindi, molto più difficile per i vari vettori accedere a finanziamenti pubblici, problema che tuttora continua a dare adito a diverse discussioni.

Nonostante ciò, in certi Paesi non si poteva ancora parlare di una vera e propria liberalizzazione del mercato, soprattutto in quelli dove la gestione degli *slots* era affidata ad una compagnia aerea, spesso ex di bandiera<sup>6</sup>.

Non bisogna inoltre dimenticare, come conseguenza diretta della *deregulation*, che negli anni Novanta aumentò anche il numero delle imprese che si inserirono nel mercato aereo, soprattutto in seguito all'abolizione delle norme che vietavano a chiunque di possedere più del 51% di una compagnia aerea che non fosse del proprio Stato.

Inoltre molte delle imprese, che prima operavano solo su mercati nazionali, iniziarono ad organizzare voli all'estero anche su rotte interne a Paesi stranieri.

Sul modello della *Southwest Airlines* americana, tra il 1990 ed il 1991 avvenne la trasformazione di una compagnia, l'irlandese *Ryanair* che, proponendosi come prima compagnia *low cost* europea (con lo slogan *low fares/no frills*), cercò di farsi spazio nel mercato europeo.

La *Ryanair*, nata nel 1985, rivoluzionò il suo assetto tagliando subito i collegamenti non redditizi (passò da 19 a 5 rotte) ed eliminando gli aeromobili turboelica, riuscendo così offrire il 70% dei posti alle due fasce di prezzo più basse.

Comunque, sino dal 1997, essa poteva soltanto essere considerata una concorrente di *Aerlingus* e *British Airways*, in quanto effettuava solo collegamenti tra il Regno Unito e l'Irlanda.

Con la completa deregolamentazione del settore, nel 1997, attuò anche le prime rotte verso l'Europa continentale, offrendo tariffe di viaggio inferiori del 50% rispetto alla concorrenza che, con il passare

---

<sup>6</sup> Uno "slot" è il tempo programmato di arrivo e di partenza disponibile o assegnato per un movimento aereo ad una data determinata in un aeroporto coordinato.

degli anni, furono sempre più ampliate e per numero di destinazioni e per frequenza dei voli.

All'inizio il fenomeno *low cost* fu molto sottovalutato, ma presto questa compagnia aerea riuscì ad assumere un ruolo di rilevanza non indifferente. Il mercato a cui si rivolse, soprattutto in principio, fu quello del turismo giovanile, attratto dalla convenienza dei prezzi.

L'importanza che la *Ryanair* arrivò ad assumere nel mercato si può facilmente notare citando alcuni dati dell'impresa. Nel 1997 furono coperte 18 tratte per un totale di 3 milioni di passeggeri l'anno; due anni dopo si contavano 35 tratte per 6 milioni di passeggeri e nel 2000 le tratte divennero 45. La *Ryanair* diventò quindi in pochi anni una delle più importanti compagnie europee, inasprendo ancora di più la concorrenza.

Successivamente sulla sua scia nacquero nuove compagnie *low cost*, alcune da costole di imprese già operanti nel settore, come la *Go* legata alla *British Airways*. Queste, però, si trovarono da un lato con delle politiche di prezzo che tendevano ad essere *low cost*, dall'altro con delle strutture di costo abbastanza fisse simili alle compagnie tradizionali e quindi più difficilmente gestibili in caso di una crisi di mercato.

Sempre in seguito alla deregolamentazione avvenne la fine del monopolio che di fatto si creava all'interno dei voli nazionali; ciò segnò una forte perdita per quelle compagnie che sul mercato interno realizzavano i margini di profitto più alti e dove, sino ad allora, non c'era stato quasi nessun tipo di concorrenza.

In risposta a tutto ciò ed ai nuovi stimoli della globalizzazione, nacque il "sistema delle alleanze", che consisteva in un gruppo di compagnie aeree, in genere di diversa nazionalità, che stipulavano accordi per poter consolidare la propria posizione sul mercato con il fine di meglio reagire alla concorrenza.



In generale si può concludere che a livello europeo, negli anni Novanta, il mercato attuò una svolta verso la liberalizzazione che, con l'acuirsi della concorrenza, la nascita di nuove imprese e di nuovi accordi tra esse, registrò una diminuzione dei prezzi ed un aumento della domanda, anche in conseguenza del fatto che furono ampliate le rotte effettuate tramite l'utilizzo di sistemi *hub and spoke* per le compagnie tradizionali e *point to point* per le compagnie *low cost*.

Questo portò alla nascita di nuove strategie di marketing e di fidelizzazione dell'utenza (come i programmi *frequent flyer*), ma anche di nuove collaborazioni a livello internazionale. Non ci si rivolgeva più al proprio mercato interno, ma la concorrenza era anche sui mercati stranieri.

Da qui la nascita di accordi in risposta ad un mercato che per primo si poteva definire globale in ogni senso.

Se l'Europa negli anni Novanta si trovò ad analizzare i primi effetti della *deregulation* del settore aereo, sul fronte statunitense il processo di liberalizzazione, iniziato da Reagan sul finire degli anni Settanta, portò ad ottenere un mercato dove anche l'intervento statale a livello economico era ridotto al minimo.

I motivi che spinsero ad una liberalizzazione del settore sono molteplici e sostanzialmente simili a quelli che portarono l'Unione Europea ad agire in questo senso. Spesso, infatti, la qualità del servizio era scarsa e limitata perlopiù solo alle rotte principali. Tutto ciò penalizzò non solo i trasporti, ma anche lo sviluppo economico dei centri minori. Inoltre, sempre più frequentemente, le compagnie, approfittando del protezionismo del mercato, inserivano servizi accessori con costi considerevoli, sostenuti però grazie anche ai sussidi statali di cui spesso potevano disporre.

Era poi molto difficile per nuove imprese entrare nel mercato fortemente oligopolistico; basti pensare che nel 1977 le prime otto compagnie detenevano, in termini di fatturato, l'80% del mercato.

Di fatto l'*Airlines Deregulation Act* portò all'abolizione del *Civil Aeronautic Board* ad opera del suo presidente Alfred Kahn. Dunque non fu più necessaria l'autorizzazione del C.A.B. per erogare servizi di trasporto aereo, qualsiasi impresa poteva farlo, a patto che possedesse le necessarie caratteristiche in materia di capacità di produrre servizi, di coperture finanziarie e soprattutto di sufficienti standard di sicurezza.

Le prime politiche riguardarono soprattutto questo ultimo punto: i detrattori sostenevano che la privatizzazione del settore avrebbe portato ad una proliferazione selvaggia, a scapito della sicurezza dei servizi. Tutto ciò comunque non si verificò in quanto l'ente che si occupava e che si occupa tuttora di sicurezza in materia di trasporti aerei, la *Federal Aviation Administration* (F.A.A.), non venne toccato dalla nuova regolamentazione del 1978.

Ciò che invece si verificò negli anni immediatamente successivi alla A.D.A. fu la nascita di molte nuove imprese di vettori aerei. Infatti, negli anni dal 1978 al 1982 si ebbe un'impennata del numero delle aziende operanti nel settore.

Questo, però, divenne un fenomeno destinato a durare poco, già nel 1988 si ebbe, infatti, una riduzione. Di fatto a dieci anni di distanza il numero delle compagnie aeree rimase quasi immutato, cambiarono alcuni vettori e molte delle imprese che operavano prima dell'A.D.A. si ritirarono dal mercato, lasciando da sole soltanto quelle in grado di competere attivamente.

Delle venti imprese che esistevano in America nel 1978 solo poche erano ancora competitive dieci anni dopo, tra cui l'*American Airlines*, la *TWA*, la *Continental Air*, la *North West* e la *United Airlines*.

Esattamente come era stato previsto, il prezzo medio dei servizi scese, anche in conseguenza delle politiche aziendali strategicamente migliori.

L'acuirsi della concorrenza spinse molti vettori non solo a sfruttare le rotte convenzionali, ma anche a cercarne di nuove per poter usufruire di eventuali mercati di nicchia, soprattutto utilizzando il sistema *hub and spoke*.

In seguito all'espansione del numero di destinazioni e del numero di utenti, il primo risultato, che si evidenziò soprattutto negli anni Novanta, fu la congestione degli aeroporti statunitensi.

L'incremento del traffico portò ad un aumento della permanenza dei velivoli negli aeroporti, con conseguente aumento dei costi relativi, dovuto anche all'inadeguatezza delle infrastrutture rispetto al volume dei traffici.

Per confermare ciò basta analizzare i dati del traffico aereo della tabella 1.1<sup>7</sup> dove si nota come negli anni Novanta il volume dei traffici sia quasi sempre stato in costante crescita, nonostante la crisi nel 1991, dovuta alla Guerra del Golfo, che comunque non si limitò agli Stati Uniti, ma si ripercosse anche sull'Europa a causa del conseguente aumento del prezzo del petrolio<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Fonte: "Bureau of Traffic Statistics", Office of Airline Information.

<sup>8</sup> Per la precisione ci fu una riduzione del 25% dei traffici nella zona Atlantica, del 55% in quella Mediorientale, del 12% in Europa e del 4% negli USA.

<b>Traffico aereo passeggeri a livello mondiale dal 1990 al 2000</b>		
Anno	Imbarchi passeggeri [in migliaia]	Movimenti aerei in partenza
1990	465.557	6.923.593
1991	452.210	6.782.782
1992	473.305	7.050.633
1993	487.249	7.245.395
1994	528.376	7.531.026
1995	547.384	8.061.521
1996	581.201	8.230.322
1997	598.895	8.126.936
1998	612.885	8.308.620
1999	635.402	8.616.167
2000	665.513	8.991.681

Tabella 1.1

Le ragioni di una così rapida crescita del mercato statunitense trovarono fondamento nelle caratteristiche del Paese quali le dimensioni territoriali, l'attitudine ad una elevata mobilità del lavoro, la presenza di un trasporto pubblico scarsamente sviluppato, ma soprattutto il fatto che fosse l'unico Stato di grosse dimensioni ad avere un livello di reddito abbastanza elevato da poter offrire una grossa utenza per il servizio.

Ciononostante le crisi dei vari vettori si susseguirono negli anni Novanta abbastanza rapidamente.

La *Continental Airlines* ebbe due richieste di amministrazione controllata nel 1983 e nel 1990 ed uscì da due procedure fallimentari nel 1985 e 1993. La *TWA* non conseguì mai più profitto dopo il 1988, ebbe tre richieste di amministrazione controllata nel 1992, nel 1995 e nel 2001, due fallimenti nel 1993 e nel 1996, per poi finire nel 2001 con l'essere acquisita dalla *American Airlines* per 742 milioni di dollari, oltre a 3,5 miliardi di dollari di assunzione di debito.

La *Pan Am* ebbe una sola richiesta di amministrazione controllata nel 1991, non riuscendo però ad emergere dai debiti, e nell'agosto dello

stesso anno la *Delta Air* manifestò la volontà di acquisirla per 621 milioni di dollari, oltre a 688 milioni di dollari di assunzione di debito, ma poi rinunciò.

I motivi di questi fallimenti sono molteplici: innanzitutto anche qui l'arrivo e l'espansione di compagnie *low cost* come la *Southwest* hanno minato le posizioni di altre imprese, anche perché, con l'avvento di Internet, hanno talvolta iniziato ad utilizzare sistemi di prenotazione on-line che hanno in parte ridotto i costi e quindi le tariffe. Secondo alcune stime le compagnie tradizionali hanno perso 14 miliardi di euro a causa dei nuovi sviluppi perché molte di loro non sono state in grado di adeguarsi velocemente a questo mutamento, sia a livello strutturale che a livello di marketing.

Le ragioni dell'enorme successo delle compagnie *low cost*, sia americane che europee, sono da ricercarsi nell'accurata costruzione di una catena di passaggi che consente di predisporre una base di costi estremamente bassa, la quale "autorizza" l'adozione di prezzi irraggiungibili costituendo così un richiamo per una base di utenza sempre più vasta. È un fenomeno di natura prevalentemente sociale, in quanto in grado di attrarre in maniera sempre più vigorosa una consistente fascia della popolazione, generalmente nuova ad ogni tipo di esperienza fra i cieli o incline a preferire mezzi di trasporto più economici.

A questo punto è necessario spostare definitivamente l'attenzione sulle compagnie a basso costo operanti in Europa. Dall'incremento del numero di rotte operate, dei velivoli acquistati, dei passeggeri trasportati e dell'assunzione di nuovo personale durante l'ultimo decennio è possibile verificare come abbiano definitivamente trovato un loro posto nel liberalizzato mercato europeo e sembrano poter promettere ancora migliori risultati. Gli operatori *low cost* stanno dimostrando di non essere un fenomeno temporaneo, ma un nuovo proficuo segmento all'interno del mercato del trasporto aereo.

In ogni caso, la caduta prematura di alcuni di questi vettori e l'insignificante peso delle restanti compagnie ad eccezione di *Ryanair* ed *EasyJet* mostrano che guadagnarsi spazio, in Europa, non è poi così semplice, soprattutto se si ha ben poco di *low cost*.

La fedele riproduzione del modello *Southwest* conta solo pochi veri "seguaci", il resto dei quali si batte fra una insufficiente visibilità di mercato ed un soffocamento di cui un po' tutte risultano soffrire, a causa di una accentuata dispersione della domanda.

Problematico sarà anche per i vettori mantenere le condizioni favorevoli di cui hanno sempre goduto nell'utilizzo delle infrastrutture aeroportuali, in scali prima deserti, un domani affollati e pretenziosi in termini economici. Per prevenire ciò è necessario fare tesoro dell'esperienza americana e cercare nuove soluzioni.

Inoltre interessante è la sfida che ben presto le *low cost* dovranno affrontare, quando di fronte ad ordini di aeromobili abbondanti, saranno tenute a mantenere tassi di crescita difficilmente sostenibili su livelli sempre così alti.

Bisogna altresì considerare che volare a basso costo non è sempre conveniente come sembra e non sempre si paga quanto promesso: le tariffe di andata e ritorno sono molto diverse e l'offerta di prezzi super scontati avviene nei soli periodi stagionali di caratteristica flessione della domanda e per una quantità comunque minima.

I rimborsi non vengono contemplati nella politica aziendale e la gestione delle lamentele pare essere abbastanza rude.

Questi problemi potrebbero venire a galla se in futuro non si riuscirà a mantenere un gap a livello tariffario consistente rispetto ai vettori tradizionali. A dispetto dei limiti comunque presenti, è bene sottolineare come le prospettive del fenomeno possano ritenersi moderatamente ottimistiche.

La chiave del successo è data dal formidabile compromesso raggiunto nel trade-off fra economicità delle tariffe e livello del servizio,

difficilmente scardinabile in futuro. Il servizio in effetti risulta decisamente meno "estetico", ma più tagliato per le reali esigenze espresse dai passeggeri. L'innovativo approccio nel *customer service* si basa su una accurata lettura delle priorità manifestate dai viaggiatori, per i quali in maggioranza risulta fondamentale pagare il minor prezzo possibile piuttosto che avere la possibilità di gustare un delizioso pasto a bordo o di poter leggere un quotidiano gratuito. Da ciò ogni taglio su quegli elementi del servizio in grado di non influenzare singolarmente in maniera decisiva il processo decisionale d'acquisto da parte del viaggiatore, comportano una marginale, se non infinitesimale, riduzione del suo livello, cui fa riscontro un prezzo il più delle volte irraggiungibile. Una trovata destinata a mostrare il suo valore per lungo tempo.